

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan-acuan yang berupa teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah *balanced scorecard*. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa jurnal-jurnal yang ada di internet.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian Terdahulu	Keterangan
1	Nama Peneliti	Tika, Sari
	Tahun Penelitian	2013
	Metode Penelitian	Metode Analisis Deskriptif
	Hasil Penelitian	Perspektif Keuangan : diukur dengan ROA dan ROE berarti kinerja kurang baik dengan kategori BB kaberdada pada kategori $40\% < TS < 50\%$, perusahaan belum dapat mencapai kinerja keuangan yang optimal. Perspektif Pelanggan : kinerja cukup baik dengan kategori C berada pada interval $65\% < TS < 80\%$, perusahaan masih dapat terus mengoptimalkan kinerja pelanggan. Perspektif Proses bisnis Internal : kinerja baik dengan kategori B karena berada pada interval $60\% < TS < 79\%$, perusahaan sudah baik dalam kinerjanya Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: kinerja baik dengan kategori B, perusahaan sudah baik dalam mengevaluasi dan kinerja meningkat.

Lanjutan Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian Terdahulu	Keterangan
2	Nama Peneliti	Christina, Sudana
	Tahun Penelitian	2013
	Metode Penelitian	Metode Analisis deskriptif
	Hasil Penelitian	<p>Perspektif Keuangan: ROE yang dimiliki perusahaan mengalami peningkatan sebesar 8.39% dari 13.95% pada tahun 2010 menjadi 22.34% pada tahun 2011, maka kinerja keuangan meningkat.</p> <p>Perspektif Pelanggan: perusahaan berhasil memperoleh lima penghargaan baru pada tahun 2011. Penghargaan yang diterima oleh perusahaan merupakan cerminan kepuasan pelanggan.</p> <p>Perspektif Proses Bisnis Internal: melakukan terobosan dengan mendaftarkan paten atas inovasi baru yang diciptakan yaitu desain monorel.</p> <p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: melakukan pelatihan guna meningkatkan kompetensi, keahlian serta keterampilan para karyawan.</p>
3	Nama Peneliti	Sarjono, Pujadi, WonoWong
	Tahun Penelitian	2010
	Metode Penelitian	<p>Metode analisis deskriptif</p> <p>Metode historis analisis/Time series</p> <p>Metode sampel acak sederhana</p>
	Hasil Penelitian	<p>Perspektif Keuangan: kurang optimal karena nilai rata-rata yang dihasilkan masih rendah, harus meningkatkan tingkat ROE dan ROA yang memiliki rasio sangat rendah.</p> <p>Perspektif Pelanggan : diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,0. (Cukup Baik). Perusahaan harus mempertahankan atau bahkan meningkatkan agar loyalitas pelanggan juga meningkat.</p> <p>Perspektif Proses Bisnis Internal : inovasi yang dilakukan perusahaan berada dalam kategori sangat baik dengan nilai rata-rata 5, dimana proses operasi yang dilakukan mencapai target yang ditetapkan.</p> <p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : memiliki nilai 3,08 (Cukup Baik), perusahaan harus lebih banyak memberikan program pelatihan dan pemberian penghargaan bagi karyawan.</p>

Dari tabel penelitian terdahulu diatas terdapat persamaan dan perbedaan. Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu metode penelitiannya menggunakan metode time series (historis analisis) dan analisis deskriptif. Sedangkan pada penelitian pertama dan kedua hanya

menggunakan alat analisis metode analisis deskriptif. Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang yaitu perusahaan, tempat, tahun dan peneliti berbeda.

B. Tinjauan Teori

1. Kinerja

Kinerja adalah gambaran tentang pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Dalam bahasa sederhana, kinerja adalah “prestasi kerja”. Kinerja dapat pula diartikan sebagai “hasil kerja” dari seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi (Rudianto, 2013:186).

2. Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu tolak ukur atau bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penilaian kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan (Mulyadi, 2001:415).

a. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspers (2005:68), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi, 2001:416).

3. *Balanced Scorecard*

BSC merupakan metode penilaian kinerja unit usaha yang melengkapi ukuran kinerja keuangan di masa lalu dengan pemicu kinerja unit usaha di masa depan. Metode ini merupakan upaya untuk menerjemahkan strategi kedalam kegiatan operasional sehari-hari dan memonitor pencapaiannya (Kaplan dan Norton: 2000:8).

Balanced Scorecard yang berarti *balanced* (berimbang) karena adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan., kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta kinerja yang bersifat internal dan eksternal.

Sedangkan *scorecard* (kartu skor) adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang atau lembaga. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang atau kinerja organisasi di masa yang akan datang (Rudianto, 2013:235).

Metode ini menekankan perencanaan dan pengukuran keuangan serta non keuangan yang merupakan bagian informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan organisasi. Tujuan perencanaan dan pengukuran dalam metode ini bukan hanya penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan nonkeuangan saja, namun juga merupakan hasil proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. BSC yang baik harus memenuhi beberapa kriteria yaitu:

- a. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut
- b. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab dan akibat
- c. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Dalam perkembangannya, BSC menjadi alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendorong kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangannya. Metode ini mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lainnya. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan di mana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai pada pelanggan dan pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan oleh organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan yang sesuai dengan sasaran dan tindakan yang nyata (Hansen & Mowen, 2004:509).

4. Manfaat *Balanced Scorecard*

Semakin banyaknya metode diterapkan di perusahaan, maka dapat diketahui bahwa BSC dapat dimanfaatkan untuk (Kaplan Norton, 2000:17) :

- a. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
- d. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

5. Langkah-langkah *Balanced Scorecard*

Langkah-langkah BSC meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut antara lain (Kaplan Norton, 2000:9) :

- a. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuannya juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis BSC. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan pelanggan. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Metode ini sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis. Proses keempat ini akan memberikan strategis *learning* kepada perusahaan. BSC sebagai

pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

6. Keunggulan *Balanced Scorecard*

BSC memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategi dalam manajemen tradisional. Manajemen strategi tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategi kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2001:85).

Selain itu berbagai sasaran strategi yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategi tradisional tidak koheren satu dengan yang lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategi dalam sistem manajemen strategi kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, metode ini menjadikan sistem manajemen strategi kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategi tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

Menurut Mulyadi (2001:88), keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Komprehensif

Balanced scorecard menambahkan perspektif yang ada dalam perencanaan strategi, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif

keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :

- 1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- 2) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung

Kekoherenan sasaran strategi yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategi memotivasi personal untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategi yang menghasilkan sasaran strategi yang koheren akan menjanjikan pelipat gandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategi yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategi di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal pembelajaran dan pertumbuhan.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis keseimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran sasaran strategik di empat prekspektif.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan startegik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran startegi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategi ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategi di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif non keuangan.

Sasaran strategi yang sulit diukur dengan metode BSC, seperti sasaran-sasaran strategi di perspektif non keuangan, seharusnya ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Keterukuran sasaran-sasaran strategi di perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

7. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan

pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Saat perusahaan melakukan pengukuran secara keuangan, hal pertama yang harus dilakukan yaitu mendeteksi keberadaan industri yang dimiliki. Terdapat tiga tahap perkembangan industri (Rudianto, 2013:239) yaitu :

a. *Growth*

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Perusahaan menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi bagi perusahaan. Dalam memanfaatkannya, perusahaan harus melibatkan sumber daya untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru; membangun dan memperluas fasilitas; membangun kemampuan operasi; menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi; dan memelihara serta mempererat hubungan dengan pelanggan.

Perusahaan dalam tahap pertumbuhan ini kemungkinan beroperasi dengan arus kas dan pengembalian modal investasi. Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam tahap ini yaitu persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan,serta wilayah. Mengingat tingginya tingkat tingkat investasi pada tahapan *growth*, maka salah satu tolok ukur yang digunakan adalah tingkat pertumbuhan pendapatan yang dicapai, indikatornya dengan membandingkan presentase pendapatan dari periode sebelumnya. (*growth rate in sales*).

b. *Sustain*

Tahap bertahan yaitu situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Hal ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Tujuan tahap ini yaitu terkait dengan profitabilitas, yang dinyatakan dengan memakai ukuran laba akuntansi. Dalam tahap ini, tolok ukur yang digunakan meliputi: *Return on Investment* dan *Profit Margin on Sales*.

c. *Harvest*

Tahap kedewasaan yaitu tahap di mana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya yaitu memaksimalkan arus kas bagi korporasi. Tujuan keuangan keseluruhan dalam tahap ini adalah arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

Tolak ukur yang digunakan dalam pengukuran kinerja dalam perspektif keuangan yaitu:

1) *Return On Investment*

ROI adalah merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan. Semakin tinggi

nilai ratio maka semakin baik keadaan suatu perusahaan (Syamsuddin, 2000:63).

2) *Profit Margin On Sale*

PMOS adalah ratio yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dan digunakan sebagai indikator dalam melihat pertumbuhan perolehan keuntungan dalam periode yang lalu.

3) *Growth Rate in Sale*

Sale Growth adalah suatu ukuran yang dimaksudkan untuk mengetahui pertumbuhan penjualan dengan membandingkan prosentase kenaikan penjualan dari periode sebelumnya. Dalam pengukuran ini data yang diukur adalah data penjualan di tahun sebelumnya dengan data di tahun yang di analisis.

8. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan di identifikasikan sebagai sumber pendapatan dari tujuan keuangan. Para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing. Perspektif ini terdiri atas beberapa ukuran utama keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas (Rudianto, 2013:241) :

a. Pangsa Pasar

Pangsa pasar yang meningkat di segmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu. Hal

ini meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan.

b. Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang sangat memuaskan barulah perusahaan tersebut dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

c. Retensi Pelanggan

Tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya yang mungkin seperti seberapa besar perusahaan mempertahankan pelanggan lamanya.

d. Akuisisi Pelanggan Baru

Tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar.

Dalam mencapai berbagai ukuran pencapaian dalam perspektif pelanggan tersebut, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh oleh setiap perusahaan karena hal tersebut merupakan unsur yang mempengaruhi, yaitu (Rudianto, 2013:241):

a. Atribut Produk dan Jasa serta Fasilitasnya

Berbagai macam hal yang melekat dalam produk yang dijual akan sangat berpengaruh terhadap kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan.

b. Hubungan dengan Pelanggan

Kemampuan perusahaan dalam membangun hubungan dengan pelanggannya setelah mereka membeli produk dari perusahaan akan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan kepada perusahaan.

c. Citra dan Reputasi Perusahaan

Bayangan dan kesan yang dimiliki pelanggan terhadap perusahaan akan menentukan kesediaan pelanggan untuk melakukan pembelian ulang. Dalam dimensi ini, faktor-faktor yang membuat pelanggan merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara individu (melalui pameran-pameran, *door to door*) maupun lewat media masa atau elektronik ataupun ungkapan yang mudah diingat oleh pelanggan.

Tolak ukur yang digunakan dalam mengukur kinerja dalam perspektif pelanggan yaitu:

1) *Number of Complain*

Seberapa banyaknya jumlah pelanggan yang melakukan komplain terhadap perusahaan. Pengukuran digunakan untuk mengetahui seberapa besar pelanggan yang mengajukan komplain terhadap produk ataupun jasa yang telah diberikan oleh suatu perusahaan tersebut .

2) *Customers Retention*

Kemampuan perusahaan di dalam mempertahankan pelanggan lamanya. Pengukuran ini digunakan untuk melihat seberapa besar perusahaan mempertahankan pelanggan lama agar tetap loyal dan tidak dirugikan atas pelayanan yang diberikan. Suatu pelanggan dapat dikatakan pelanggan lama apabila telah melakukan pemesanan berulang-ulang sekitar lebih dari 7 kali pemesanan.

3) *Number of New Customers*

Salah satu indikator yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Indikatornya dengan melihat jumlah pelanggan baru yang diperoleh setiap tahun.

9. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal adalah sarana untuk menciptakan nilai pelanggan dan pemegang saham. Perspektif proses bisnis internal itu mencakup identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangannya. Hal ini, perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu proses inovasi, proses operasional, dan proses pelayanan pascapenjualan (Hansen & Mowen, 2004:515).

a. Proses Inovasi

Tujuan proses inovasi yaitu peningkatan jumlah produk baru, peningkatan presentase pendapatan dari produk yang dimiliki, dan penurunan waktu untuk mengembangkan produk baru. Ukuran-ukuran yang perlu diperhatikan dalam proses inovasi yaitu Produktivitas Biaya Produksi dan target penjualan produk baru.

b. Proses Operasi

Proses operasi ini di mana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggannya. Proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing perusahaan, lebih ditekankan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang serta jasa yang diberikan kepada pelanggannya.

c. Proses Pelayanan Pascapenjualan

Tujuan yang dibutuhkan pada proses ini yaitu peningkatan kualitas, peningkatan efisiensi, dan penurunan waktu proses. Pengukuran ini dianggap penting karena dalam proses bisnis internal, pelayanan pascapenjualan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

Tolak ukur yang digunakan dalam mengukur kinerja dalam perspektif proses bisnis internal yaitu:

1) *On Time Delivery*

Mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam memenuhi jadwal pengiriman yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran ini dapat dikatakan baik apabila tidak ada keterlambatan dalam penyampaian produk atau jasa kepada pelanggannya.

10. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perusahaan harus terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan hal ini dapat meningkatkan pengetahuan serta meningkatkan kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Ada tiga sumber utama dalam perspektif ini yaitu manusia, sistem, dan prosedur perusahaan (Rudianto, 2013:243).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup 3 prinsip kapabilitas pekerja yang terkait dengan kondisi internal perusahaan (Kaplan, Norton 2000:110), yaitu:

a. Kapabilitas Pekerja

Pengukuran terhadap kapabilitas pekerja dilakukan dengan 3 hal pokok, yaitu pengukuran terhadap kepuasan pekerja, pengukuran terhadap retensi pekerja, dan pengukuran terhadap produktivitas pekerja.

Adapun 3 hal pokok tersebut yaitu :

1) Kepuasan Pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh perusahaan. Pekerja yang puas merupakan kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan yang tinggi maka perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan.

Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan, dimana persentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak di survei setiap bulannya. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja meliputi: proses pengambilan keputusan, penghargaan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaan yang sebaik mungkin.

2) Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah kemampuan untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang terbaik dalam perusahaan. Dimana kita mengetahui pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* (kerugian) pada *intellectual capital* (modal intelektual) dari perusahaan.

3) Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya yaitu untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang ditugaskan untuk menghasilkan keluaran/hasil tersebut. Dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, seperti pendapatan per pekerja.

b. Infrastruktur Teknologi Informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh dukungan dari sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi yang diperoleh, maka semakin baik kinerja karyawan tersebut. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan cara mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh

karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi, dan lain-lain.

c. Budaya Organisasi: Motivasi, Wewenang, dan Pembatas Wewenang

Karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu luas, akan tetapi apabila karyawan tersebut tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerja, maka semuanya akan sia-sia. Jadi, sangat diperlukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu:

1) *Employee Productivity*

Merupakan hasil pengukuran *aggregate* karena mempertinggi keahlian dan moral pekerja, inovasi, peningkatan proses internal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan antara output yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja yang dipakai dalam produksi.

2) *Employee Retention*

Merupakan suatu pengukuran yang digunakan untuk mengetahui pekerja yang bertahan di dalam suatu perusahaan.

3) *Absenteeism*

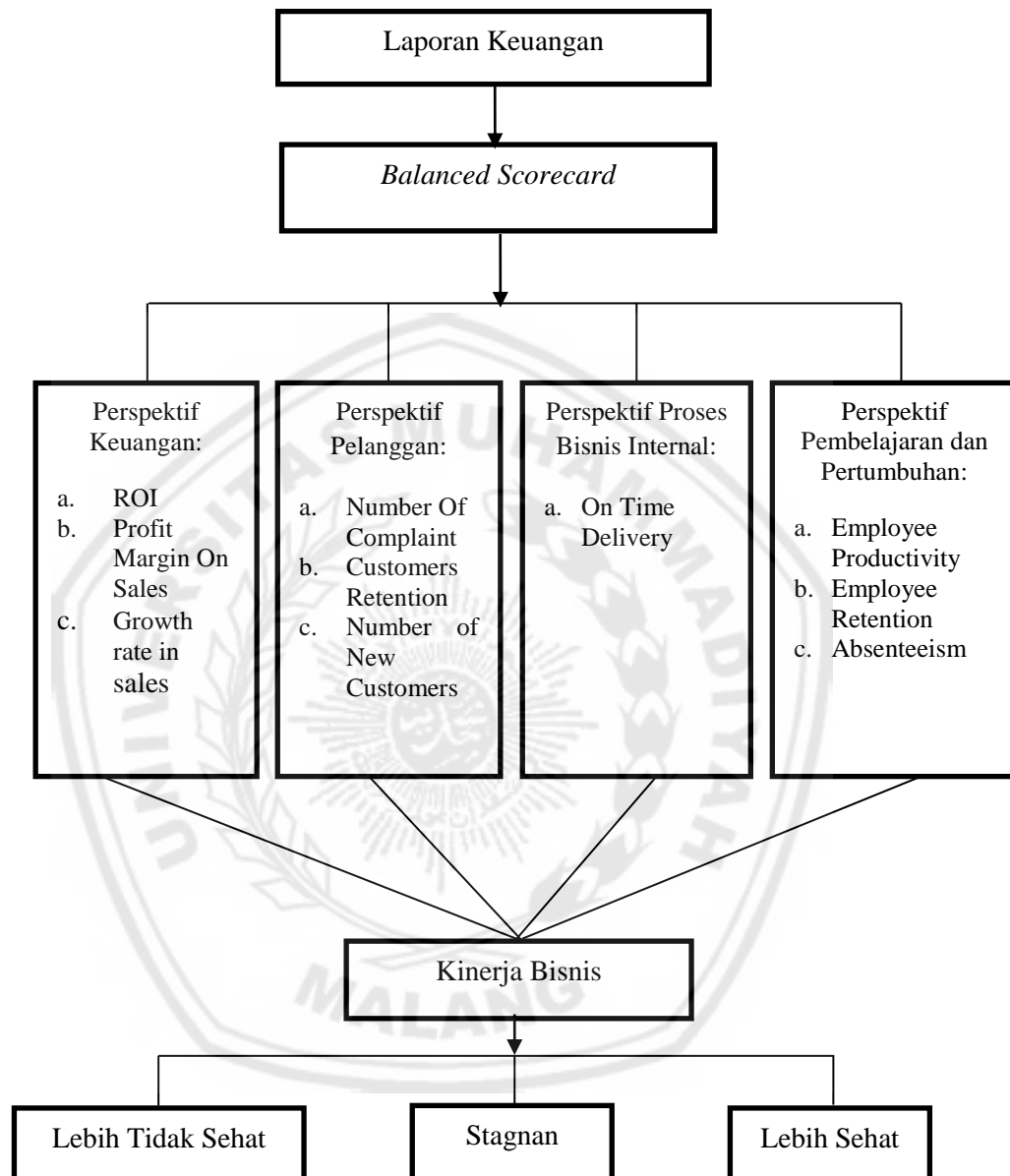
Merupakan suatu ukuran kinerja yang digunakan untuk menentukan banyaknya absensi ketidak hadirannya karyawan.

C. Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka pikir yang menggambarkan tentang kinerja perusahaan PT Rajawali Nusindo Cabang Malang dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada kerangka konsep berikut.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian



Berdasarkan kerangka pemikiran diatas dapat dijelaskan bahwa pada penelitian ini menjelaskan bahwa data laporan keuangan seperti neraca dan laporan laba rugi sangat dibutuhkan untuk penelitian ini. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alternatif pengukuran kinerja kontemporer yang lahir

dari situasi penelitian yang memiliki keistimewaan dalam cakupan pengukurannya yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan kinerja yang diukur dari aspek keuangan dan non keuangan. BSC menciptakan suatu kerangka kerja organisasi pada perusahaan untuk menciptakan suatu keunggulan bersaing dengan mempertimbangkan empat perspektif, antara lain: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode ini mempertahankan perspektif keuangan karena tolak ukur keuangan berguna dalam mengikhtisarkan konsekuensi tindakan ekonomi terukur yang telah diambil. Tolak ukur kinerja keuangan meliputi *ROI*, *Profit Margin on Sales*, dan *Growth Rate in Sale*. Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan, hal ini merupakan konsekuensi dari perkembangan dunia usaha yang semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut untuk memahami kebutuhan pelanggannya. Ukuran kinerja perspektif pelanggan meliputi *Number of Complain*, *Customers Retention*, dan *Number of New Customers*.

Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi keseluruhan proses pengiriman produk, ukuran kinerjanya meliputi *On Time Delivery* sehingga dapat mempertemukan tujuan keuangan perusahaan dan kebutuhan keuangan pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Tolak ukur kinerja meliputi *Employee Productivity*, *Employee Retention* dan *Absenteism*.

Berdasarkan perhitungan menggunakan 4 perspektif *Balanced Scorecard* tersebut, diharapkan dapat mengetahui kesehatan kinerja bisnis PT Rajawali Nusindo Cabang Malang pada tahun 2016-2017.

D. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan tinjauan pustaka, maka dapat ditentukan hipotesis bahwa kinerja bisnis PT Rajawali Nusindo Cabang Malang menunjukkan lebih tidak sehat, stagnan, dan lebih sehat.

